

## Organisierte kulturelle Differenzen

Hiller, Petra

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hiller, P. (2006). Organisierte kulturelle Differenzen. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Soziale Ungleichheit, kulturelle Unterschiede: Verhandlungen des 32. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in München. Teilbd. 1 und 2* (S. 3225-3234). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-143002>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Organisierte kulturelle Differenzen

Petra Hiller

## 1. Problemstellung

Eine in der Organisationssoziologie prominent gewordene Sichtweise auf Organisationen ist mit dem Begriff »Organisationskultur« verbunden.<sup>1</sup> Was man als »verschieden« beobachten kann, lässt sich in dieser Perspektive als Reproduktion kultureller Unterschiede beschreiben – als Mechanismus der Ausdifferenzierung von Organisation. Von anhaltendem Interesse ist dabei die Frage, auf welche Weise sich das, was hier mit »Kultur« umschrieben wird, in eine Theorie der Organisation einarbeiten lässt. Mein Vorschlag besteht darin, den Zugriff über *kulturelle kognitive Schemata* zu wählen. Man landet dann bei einer wissenssoziologischen Neubeschreibung der Organisation, die auf *die unentscheidbaren Voraussetzungen des Entscheidens* rekurriert.

Der Vortrag wird mit zwei kontrastierenden Fallschilderungen zur Verwaltungstransformation in den neuen Bundesländern beginnen. An den Beispielen wird deutlich, was ich unter »organisierten kulturellen Differenzen« verstehe. Mit den Fallschilderungen wird ferner die Funktionsweise kultureller kognitiver Schemata erläutert. Die empirischen Beobachtungen werden im nächsten Schritt zur Illustration der These von der Schemaabhängigkeit des Entscheidens herangezogen. Der Vortrag möchte damit zeigen, dass eine entscheidungsbezogene Theorie der Organisation den Gesichtspunkt der Schemaabhängigkeit des Entscheidens berücksichtigen muss. Er greift daher auf die Unterscheidung von entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen (Luhmann 2000) zurück, um die andere Seite des Entscheidens mit den Mitteln einer wissenssoziologischen Theorie der Organisation zu reformulieren.

Die gewählten Fälle beschreiben die Transformation ostdeutscher Verwaltungsorganisationen auf der lokalen Ebene. Sie rekonstruieren organisationalen Wandel unter Extrembedingungen. Im Vergleich zu Organisationen der Wirtschaft sind Verwaltungen rechtsförmig sehr viel stärker durchnormiert. »Keine Entscheidung

---

<sup>1</sup> Der Vortragsstil wurde beibehalten. Für die Ausarbeitung der Argumentation im Einzelnen siehe Hiller (2005).

ohne Rechtsgrundlage« lautet der Sinnspruch der Verwaltung. Für die Zuweisung von Kompetenzen und Zuständigkeiten ebenso wie für die Rekrutierung von Personal gelten extern gesetzte Vorgaben, die für die einzelne Verwaltungsorganisation nicht zur Disposition stehen. Interessant ist der Fall der Verwaltungstransformation insbesondere deshalb, weil das Paradigma der rechtsstaatlichen Durchnormierung des Verwaltens in den Kommunalverwaltungen Ostdeutschlands kognitiv nicht verfügbar war. Gleichzeitig, so sollte man meinen, war die Richtung des Wandels vorgegeben. Wie eine Kommunalverwaltung in der Bundesrepublik Deutschland auszusehen hat, darüber gab es wenig zu diskutieren. Anpassung an externe Vorgaben schien alternativlos das Gebot der Stunde zu sein.

Was jedoch die Richtung der Transformation betrifft, so hat die Empirie im Jahr 1994 vor allem eines deutlich gemacht: Die einen machen es so, die anderen machen es anders. Die empirische Forschung förderte »organisierte kulturelle Differenzen« zutage in dem scheinbar homogenen Feld kommunaler Verwaltungen in den neuen Ländern. Für die Richtung der Transformation gab es zwei Orientierungspunkte: Zukunft oder Vergangenheit. Das heißt: radikaler Wandel oder inkrementale Anpassung.

## 2. Zerschlagen und radikaler Wandel

»Kirchen und Verwaltungen – oder sagen wir einfach: Apparate – die sind nicht reformierbar. Die kann man nur zerschlagen.« Dieses Zitat stammt aus einem Interview mit einem Landrat, ein gelernter Theologe, das ich 1994 in den neuen Bundesländern geführt habe. Die Option, an Bestände der DDR-Verwaltung anzuschließen und organisationalen Wandel über inkrementale Änderungsprozesse zu initiieren, wird in dieser Verwaltung von vornherein als aussichtslos verworfen. Dabei gilt es zu beachten, dass der »Entscheidung« für einen radikalen Wandel der Verwaltungsorganisation nicht etwa eine Analyse der Transformationssituation vorangegangen ist. Was hier vorliegt, ist schemageleitetes Handeln, das nachträglich als bewusstes Entscheiden rationalisiert wird. Wichtig ist dabei, dass das Initialschema, in dem die Ausgangssituation wahrgenommen wird, nämlich dass man Kirchen und Verwaltungen nur zerschlagen kann, ein kognitives Muster bezeichnet, das sich in der Staatsideologie der DDR wieder findet. Dort kannte man die Vorstellung, dass die Arbeiterklasse den bürgerlichen Staat zerschlägt und auf den Trümmern den sozialistischen Staat errichtet.

Das »Zerschlagen-Schema« wird nun – unter Umkehrung der Vorzeichen – als Folie zur Interpretation der Transformationssituation herangezogen. Die Funktionsweise kultureller kognitiver Schemata ist an diesem Beispiel sehr gut zu erken-

nen. Kognitive Schemata sind *generalisierte* Wissensstrukturen, die *nicht* an bestimmte Kontexte gebunden sind. Sie müssen nur auf eine bestimmte Situation anwendbar sein und als »passend« wahrgenommen werden, um sinnerzeugende Wirkung zu entfalten (vgl. Weick 1995). Mit solchen Simplifikationen wird die Welt verstehbar. Kognitive Schemata erlauben es, generalisierte Kausalannahmen auf lokale Ereignisse zu übertragen. Kontextbedingungen und weitere Spezifikationen werden ausgeblendet. So hält man sich entscheidungsfähig, was in einer überkomplexen Welt anders nicht möglich wäre. Genau das illustriert das geschilderte Beispiel: An die Stelle der Intransparenz der Welt wird ein kognitives Schema gesetzt und die Komplexität des Gegenstandes auf wenige Dimensionen reduziert (vgl. Weick 1995; Luhmann 2000a), etwa auf die Wahrnehmung, dass man es bei Kirchen und Verwaltungen mit »Apparaten« zu tun hat, die man »nur zerschlagen« kann. Das heißt aber nicht nur, dass wir auf kognitive Schemata angewiesen sind, um zu entscheiden, sondern mehr noch: kognitive Schemata produzieren Entscheidungen.

Für den skizzierten Fall bleibt festzuhalten, dass sich die Wahrnehmung der Transformationssituation über *soziale* Kognitionsschemata konstituiert, die in sozialistischen Gesellschaften verankert sind. Man muss also beachten, dass kognitive Schemata als *kulturelle* kognitive Schemata wirksam sind (gesellschaftliche Klassifikationen, »Denkgemeinschaften«; vgl. Douglas 1991). Nur so wird plausibel, dass sich das »Zerschlagen-Schema« *in der Organisation* gegen konkurrierende Deutungsentwürfe durchsetzen konnte, was durchaus nicht vorhersehbar war. Schließlich gab es auf der Leitungsebene der Organisation auch Bestrebungen, auf Kontinuität mit der DDR-Vergangenheit zu setzen und »alte« Strukturen zu erhalten. Eine Deutungsvariante, die von den Opponenten jedoch erfolgreich diskreditiert wurde: »Diese Diskussion haben wir nicht hochkommen lassen«, meint der Landrat im Interview.

Diese Hinweise zur Etablierung des »Zerschlagen-Schemas« in einer ostdeutschen Kommunalverwaltung mögen genügen, um im nächsten Schritt zu zeigen, dass die kognitive Struktur Organisationsprozesse ermöglichte, die zweierlei leisten: (1) die Entwertung bisherigen Wissens und die Freisetzung von Lernanlässen auf der *organisationalen Ebene* und (2) das Verlernen institutionalisierten Wissens auf der *operativen Ebene* konkreter Arbeitsvollzüge.

## 2.1 Entwertung von Wissen und organisationales Lernen

Die Entwertung bisherigen Wissens und die Initiierung von Lernanlässen auf der organisationalen Ebene erfolgte durch eine radikale Umstellung der Formalstruktur von der in DDR-Verwaltungen gepflegten »ganzheitlichen« Aufgabenwahrnehmung (»jeder macht alles«) auf eine funktional und arbeitsteilig differenzierte Organisation

mit klar definierten Zuständigkeiten. Weiterhin wurden 90 Prozent der Führungspositionen, einschließlich der Amtsleiterfunktionen, extern besetzt. Der Darstellung des Landrats zufolge wurden für die mittlere Führungsebene (Amtsleiterpositionen) Personen rekrutiert, die ein distanziertes Verhältnis zur DDR glaubhaft machen konnten und von daher erwarten ließen, dass sie »in der Lage waren, auch das Neue aufzubauen« (Landrat).

## 2.2 Verlernen tradierter Routinen

Die »Zerschlagung alter Strukturen« zielte jedoch nicht nur auf die Entwertung organisationsstrukturell sedimentierten Wissens, sondern auch auf Verlernen institutionalisierten Wissens auf der Ebene konkreter Arbeitskontexte. Daher wurden alle Stellen *intern* ausgeschrieben und alle Beschäftigten mussten sich »neu« bewerben. Die Bewerbung erfolgte unter der Maßgabe, dass man sich nur auf Stellen bewerben konnte, die man *nicht* vorher schon eingenommen hatte. Das bedeutet: Wer bereits vor 1989/1990 dort beschäftigt war, wurde innerhalb der Organisation umgesetzt. Diesen Personen wurden im Rahmen der »Neubewerbung« Tätigkeiten zugewiesen, die möglichst wenig mit ihren früheren Tätigkeiten zu tun hatten. Es war gewollt, dass sie Wissensbestände aufgeben und gleichzeitig dem Druck ausgesetzt sind, neues Wissen zu erwerben. Ein weiteres Ziel dieser Vorgehensweise bestand darin, personale Netzwerke zu »zerschlagen«. Mitarbeiter aus gemeinsamen früheren Arbeitskontexten wurden nicht erneut in einem gemeinsamen Sachgebiet eingesetzt.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: Für die Entwicklung dieser Verwaltungsorganisation erweist sich die Adoption des »Zerschlagen-Schemas« als eine ihrer wichtigsten Selektionen. Es handelt sich um eine kollektive Wissensstruktur, die individuelle Erfahrungen transzendiert. Als akzeptierte Realitätsbeschreibung wird sie zu einem zentralen Wissensbestand der Organisation. Hierfür war es wichtig, dass das Ausgangsschema mit einer positiv besetzten Zukunftserwartung verbunden war. Die Zerschlagung des Alten beinhaltete die Bejahung des Neuen. Analog zur staats-sozialistischen Ideologie der DDR galt es, aus der Zerschlagung (dort: des bürgerlichen Staates) das Neue (dort: den sozialistischen Staat) zu errichten. Und es gab eine konkrete Vorstellung, wie »das Neue« aussehen sollte. Das war nicht etwa die Westverwaltung in ihrer tradierten Form, sondern die Organisierung der Verwaltung nach der Ideologie des »Neuen Steuerungsmodells«. Diesem haftete ein Mythos von Fortschrittlichkeit und Effizienz an. Es kann als Gegenentwurf zur bürokratischen Verwaltung gelesen werden.

### 3. Strukturelle Trägheit und inkrementale Anpassung

Nicht Ändern und Zerschlagen, sondern Bewahren und Erhalten ist das kognitive Gegenmodell zum radikalen Wandel. Bezugshorizont der zweiten Verwaltungsorganisation ist die Vergangenheit, ihre Geschichte als DDR-Verwaltung. Die Organisationsprozesse dieser Organisation folgen einem bekannten Muster. Sie reagieren mit Schließungsprozessen gegenüber der Umwelt und einer Überstabilisierung der kognitiven Struktur. Die Transformationssituation wird im Modus der Gefahr wahrgenommen. Als Gefahr des Identitätsverlusts.

In dieser Organisation wird die Transformationssituation deutbar gemacht durch *Entdramatisierung*. Man sucht nach Möglichkeiten, an Bekanntes anzuschließen. Dies leisten Ähnlichkeitskonstruktionen im Vorher/Nachher-Schema. Diese kognitive Schematisierung hat den Transformationsverlauf dieser Kommunalverwaltung entscheidend bestimmt. Beim Organisieren setzt sie auf Kontinuität mit der DDR-Verwaltung. In den Interviews mit dem Personal dieser Verwaltung (und zwar durch alle Hierarchieebenen der Organisation) lässt sich dies sehr gut zeigen. Hier findet sich immer wieder die Aussage: »Das gab es auch schon früher«. Daran schließen dann Rationalisierungen in Form von Beispielen an. So stellt etwa der Bürgermeister klar, dass man »im Mai 1990 schließlich nicht bei Null angefangen« hat. Als Beleg führt er unter anderem an: »Zum Beispiel das Haushalts- und das Rechnungswesen (...) das gab es auch schon früher. Nur die Gesetzmäßigkeiten sind jetzt anders. Da muss man sich einarbeiten. Aber im Prinzip war die Materie bekannt und es wurde erst mal so weitergemacht.«

Mit solchen Analogien im Vorher/Nachher-Schema (»das gab es auch schon früher«) entlastet sich die Organisation von Transformationserwartungen. Sichtbar wird die handlungsleitende Funktion solcher Schemata in spezifischen Formen des Organisierens, die durch dieses Schema angeleitet sind und (nur) in diesem Schema Sinn machen. Dazu gehören die Modi (a) der Rekrutierung von Personal, (b) der Organisation der Kommunikationsstruktur und (c) der Behandlung von Außenkontakten der Organisation. Mit entsprechenden organisationalen Vorkehrungen reproduziert diese Verwaltungsorganisation ihre kognitive Struktur. Lernmöglichkeiten werden verbaut. Im Einzelnen stellen sich diese Organisationsprozesse folgendermaßen dar:

#### 3.1 Personalrekrutierung im Bewahren-Schema

Auf der Ebene personaler Entscheidungsprämissen finden sich Praktiken des Bewahrens ostdeutscher Identität in Form der weitgehenden Weiterbeschäftigung des ehemaligen Führungspersonals der DDR-Verwaltung. Nur nachweisbar politisch

belastete Mitglieder der Führungsebene wurden entlassen. Andere wurden auf die Sachbearbeitungsebene zurückgestuft und sollen nach Ablauf »einer etwa fünfjährigen Schamfrist« (Personalamtsleiter) wieder mit leitenden Funktionen betraut werden. Die Kontinuität auf der Ebene des Personals wird nachträglich gerechtfertigt: »Sonst wär nichts gelaufen in der Verwaltung ohne die alten Leute.« (Sozialamtsleiterin) Als wichtigste Aufgabe beim so genannten »Neuaufbau« der Verwaltung stellt sich für den Bürgermeister jedoch das Problem, »geeignete Leute« zu finden. Soweit Personal extern rekrutiert wurde habe man Personen angeworben, die man »für fähig hielt und denen man politisch und persönlich trauen konnte«. Neues Personal wurde aus zwei ortsansässigen Betrieben rekrutiert. Im einen war der Bürgermeister, ein Ingenieur, vor seinem Eintritt in die Verwaltung beschäftigt, im anderen der stellvertretende Bürgermeister, ein Physiker. »Jeder hat Leute aus seinem Betrieb nachgezogen. Deshalb haben wir auch so viele Ingenieure hier«, so der Bürgermeister.

Organisiertes Entscheiden strukturiert sich in dieser Perspektive weniger über formale Entscheidungsprämissen als über soziale Netzwerke und persönliche Kontakte. Die Effekte solch sekundärer Strukturbildungen bestehen darin, dass die Strukturierungsleistungen formalisierter Verhaltenserwartungen unterlaufen und substituiert werden. Vertrauen fungiert als Sicherheitsäquivalent zu Formalisierung.

### 3.2 Beibehaltung der Kommunikationsstruktur

Auch Prozesse der Organisierung der Kommunikationsstruktur folgen in dieser Verwaltungsorganisation dem kognitiven Schema des Bewahrens ostdeutscher (»betriebsgemeinschaftlicher«) Strukturen. So hat diese Verwaltung bis zum Jahr 1994 auf die Anfertigung von Stellenbeschreibungen, Geschäftsverteilungsplänen und Aufgabengliederungsplänen verzichtet. In den Interviewdarstellungen wird dies mit dem Ziel der Vermeidung bürokratischer Strukturen begründet, die eine Organisierung nach dem Vorbild einer Westverwaltung mit sich brächte. Die Festlegung von Zuständigkeiten erfolge daher, so der Personalamtsleiter, nur in Form einer Aufteilung von Kompetenzen zwischen den Dezernaten. Innerhalb der Ämter sollen die flachen Hierarchien zwischen Amtsleitern und Mitarbeitern, flexible Entscheidungsprozesse und ein unbürokratischer Umgang mit dem Bürger erhalten bleiben. Dies sei ein Ostspezifikum, das es zu bewahren gelte. Der Zuschnitt von Sachgebieten der DDR-Verwaltung wurde daher so weit wie möglich beibehalten und von dem dort tätigen Personal fortgeführt. In den Ämtern solle weiterhin ein »gruppenmäßiges« Arbeiten gepflegt werden, so dass innerhalb der Arbeitsgruppen ein stetiger Informationsaustausch vorhanden ist und die Mitarbeiter sich gegenseitig helfen können. Diese Form der Arbeitsorganisation habe sich in der DDR be-

währt. In den Betrieben sei dies notwendig gewesen, weil man sich aushelfen musste, etwa bei der Materialbeschaffung. Eine formale Definition von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten würde diese Struktur zerstören. Auf jeden Fall gelte es zu verhindern, »dass in den Ämtern westliche starre Strukturen entstehen« (Personalamtsleiter).

Das kognitive Schema »bürokratische Westverwaltung« bildet den negativen Bezugspunkt für die Selbstbeschreibungen dieser Verwaltung. Es steht für all das, was diese Verwaltung ihren kommunizierten Selbstwahrnehmungen zufolge nicht ist und nicht sein will. Und genau in dieser Funktion ist es konstitutiv für die Produktion und Reproduktion der Selbstbeschreibungen der Organisation.

### 3.3 Abschottung nach außen

Schließungsprozesse gegenüber westdeutschen Institutionen richteten sich insbesondere gegen das Eindringen rechtlichen und administrativen Wissens. So wurde in den ersten drei Jahren des Transformationsprozesses kein westdeutsches Personal eingestellt, auch nicht im Rahmen zeitlich befristeter »Aufbauhilfe«. Kontakte mit der westdeutschen Partnerverwaltung blieben auf punktuelle Beratungsleistungen einzelner Fachämter begrenzt. Das Hauptamt und das Personalamt haben solche Kontakte nicht unterhalten, Personalaustausche fanden ebenfalls nicht statt. Auch hat diese Verwaltung bis zum Jahre 1994 davon abgesehen, ein Rechtsamt einzurichten und entsprechende Fachkompetenz zu rekrutieren. Bis zu diesem Zeitpunkt hat sie juristischen Sachverstand fallweise über die Vergabe von Aufträgen an ostdeutsche Rechtsanwälte vor Ort bezogen.

Zusammenfassend zeigt sich auch hier: Organisationsprozesse sind nicht das Resultat strategischer Überlegungen. Sie reflektieren institutionalisierte Wissensbestände der DDR-Gesellschaft. Die Struktur der Organisation spiegelt gesellschaftliche Mythen in Form kultureller Definitionen von Kompetenzen, Kausalitäten und Identitätswahrnehmungen wieder. Für beide Fälle gilt: Kognitive kulturelle Schemata bilden den Rahmen der Entwicklungsmöglichkeiten der Organisation. Sie strukturieren die Beobachtungsmöglichkeiten und lassen sich als Problemlösungsschema verwenden, das kollektives Handeln motiviert. Je einfacher ein solches Wissensschema gebaut ist, desto wirksamer kann es Prozesse organisationalen Wandels anleiten (Brunsson 1985).



#### 4. Entscheidbare und unentscheidbare Entscheidungsprämissen

Fragt man für die beiden geschilderten Fälle nach dem Unterschied, der einen Unterschied macht, dann stößt man auf kognitive Schemata als differenz erzeugendes Moment. Das ist bemerkenswert, weil die Organisationssoziologie kognitive Elemente des Entscheidens weitgehend ausblendet. Die theoretische Weichenstellung dieser Theorie besteht darin, Entscheidung als Letztelement von Organisation zu bestimmen. Damit wird eine allgemeine Theorie der Organisation möglich, die davon ausgeht, dass Organisationen sich über formale Entscheidungsprämissen reproduzieren. Für die untersuchten Transformationstypen trifft diese Annahme jedoch nicht zu. Man kann sogar bezweifeln, dass sie für Organisationen überhaupt gilt.

Meine Überlegungen gehen nun dahin, die Unterscheidung von entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen nutzbar zu machen. Es handelt sich um eine Begrifflichkeit, die Niklas Luhmann (2000) verwendet hat. Die These, die ich im Anschluss an die empirischen Befunde ausführen möchte, lautet daher, dass Organisationen auf der Ebene ihrer Entscheidungsprämissen kognitive Strukturen ausbilden, über die sie nicht disponieren können. Kognitive Schemata sind für die Organisation unentscheidbar. Sie bilden die andere Seite der (entscheidbaren) Formalität.

Personal-, Kommunikations- und Programmstruktur zählen zu den formalen Entscheidungsprämissen. Über diese Strukturelemente wird eine Organisation entscheiden. Anders sieht es aus mit den unentscheidbaren Entscheidungsprämissen, der kognitiv schematisierten Struktur der Organisation. Stellt man nun die Frage: Wie reproduzieren sich Organisationen? Wie evolvieren sie? dann legen die geschilderten Beobachtungen folgende These nahe: Nicht formale, entscheidbare Entscheidungsprämissen, sondern kognitive, unentscheidbare Entscheidungsprämissen bestimmen die evolutionäre Reproduktion der Organisation. Am Beispiel der Verwaltungstransformation in den neuen Bundesländern zeigt sich dies wie folgt:

In ostdeutschen Verwaltungsorganisationen war die Seite der entscheidbaren Entscheidungsprämissen nur schwach formalisiert. Die lokalen Staatsorgane der DDR kannten entsprechende Strukturbildungen allenfalls in abgeschwächter Form. Der paradigmatische Wandel von sozialistischen zu rechtsstaatlichen Ideen des Verwaltens bedeutete eben auch, dass die Regeln des westdeutschen Rechts- und Verwaltungssystems zu Beginn des Transformationsprozesses kognitiv nicht verfügbar waren. Deshalb kann man sagen, dass in diesem Fall die Formalstruktur als Selektionsmechanismus entfällt. Was hingegen stattfindet – und das haben die empirischen Beispiele in aller Deutlichkeit gezeigt – ist die Selektion von Schemata durch Schemata. Dieser Reproduktionsmodus der *Selektion von Schemata durch Schemata* wird sichtbar, wenn man den »Startpunkt« ostdeutscher Kommunalverwaltun-

gen in den Blick nimmt. Die Organisationen bestimmen ihr Führungspersonal nicht selbst (anders als beispielsweise Wirtschaftsorganisationen). In diesem Punkt sind sie abhängig von externen Selektionen. Gemeint ist der Ausgang politischer Wahlen. Im vorliegenden Fall handelt es sich um die erste »freie« Kommunalwahl in den neuen Bundesländern am 6. Mai 1990. Für die jeweilige Verwaltungsorganisation ist ihr Ausgangspunkt damit *evolutionär* bestimmt. Das heißt, er ist nicht vorhersehbar und insofern »zufällig«.

Mit diesem Ausgangspunkt sind weitere Strukturentwicklungen festgelegt. Die damit etablierte Erwartungsstruktur im Schema Änderung/Bewahren selegiert die eben durch dieses Schema erzeugten Operationen (Entscheidungen). Diese Entscheidungen (evolutionstheoretisch: Variationen) treffen im vorliegenden Fall nicht auf eine selegierende Struktur formaler Entscheidungsprämissen, etwa Programme. Es findet also keine Selektion von Entscheidungen durch Elemente der Formalstruktur statt. Variation ist hier zugleich Selektion: Selektion von Schemata durch Schemata. Und das wiederum bedeutet, dass sich keine Evolution auf der Seite der entscheidbaren Entscheidungsprämissen vollzieht.

Anders sieht es auf der Seite der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen aus. Dort findet sehr wohl Selektion von (im Schema erzeugten) Operationen statt, und zwar durch die als kognitive Struktur der Organisation etablierten Schematisierungen. Selektion von Schemata durch Schemata bedeutet hier nicht, dass die Differenz von Variation und Selektion – verstanden als Operation/Struktur-Unterscheidung – ausfällt. Was ausfällt, ist die Differenz entscheidbar/unentscheidbar mit der Folge, dass Evolution stattfindet, aber nur auf der Seite der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen. Demnach ist die Reproduktion der Organisation durch die Evolution kognitiver Schemata bestimmt, die sich auf der Seite der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen vollzieht. Von dort her werden die entscheidbaren Möglichkeiten der Organisation strukturiert.

## 5. Schemaabhängigkeit

Wenn das Entscheiden in der beschriebenen Weise auf kulturelle kognitive Schemata angewiesen ist, was bedeutet das dann für eine Theorie der Organisation, die Organisationen als Entscheidungssysteme beschreibt? Sie gerät in Gefahr, Bedingungen der Möglichkeit des Entscheidens auszublenden, und zwar solche Bedingungen, die sich dem Entscheiden entziehen.

Kognitive Schemata gehören zum impliziten Wissen der Organisation. Wie die Regeln der Sprache, die beim Sprechen beachtet werden, ohne dass man sich dessen bewusst ist, bilden kognitive Schemata die impliziten Regeln des Entscheidens. In

diesem Sinne handelt es sich um Entscheidungsprämissen (oder Beobachtungsregeln) der Organisation. Als unentscheidbare Entscheidungsprämissen laufen kognitive Schemata im Entscheiden immer mit. Sie definieren Entscheidungsmöglichkeiten, allerdings ohne dass darüber entschieden wird. Kognitive Schemata sind Teil der Wissensstruktur der Organisation. Damit sind nicht beliebige Kognitionen gemeint, sondern über *Organisationsmitglieder* aktualisierte kognitive Schemata. Für den Fall, dass diese Schemata auch in der Umwelt vorkommen, kann die Organisation dies dem Zufall zuschreiben und ihre kognitive Struktur weiterhin als organisationsspezifische Struktur der Selbstidentifikation behandeln (Luhmann 2000).

Die entscheidbar/unentscheidbar-Unterscheidung ist ein Beobachtungsschema, mit dem ein Beobachter sieht, dass jenseits kognitiv schematisierter Bedeutungsstrukturen Entscheiden nicht möglich ist. Was fehlt, ist die systematische Berücksichtigung dieser Einsichten in einer soziologischen Theorie der Organisation.

## Literatur

- Brunsson, Nils (1985), *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, Chichester u.a.
- Douglas, Mary (1991), *Wie Institutionen denken*, Frankfurt a.M.
- Hiller, Petra (2005), *Organisationswissen. Eine wissenssoziologische Neubeschreibung der Organisation*, Wiesbaden.
- Luhmann, Niklas (2000), *Organisation und Entscheidung*, Opladen.
- Luhmann, Niklas (2000a), *Die Politik der Gesellschaft*, Frankfurt a.M.
- Weick, Karl E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks u.a.